



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# PERCEÇÃO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO NOS TREINADORES DE FORMAÇÃO: INFLUÊNCIA DA REPRESENTATIVIDADE DE GÉNERO NO CONTEXTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Teresa Margarida Martins Araújo*

Porto, junho, 2024



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# PERCEÇÃO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO NOS TREINADORES DE FORMAÇÃO: INFLUÊNCIA DA REPRESENTATIVIDADE DE GÉNERO NO CONTEXTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Teresa Margarida Martins Araújo*

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Morais

Porto, junho, 2024

## **Agradecimentos**

Para a minha irmã Ana, obrigada.

Para a minha mãe Isabel, obrigada.

Para o meu pai Jorge, obrigada.

Para os meus amigos e colegas, obrigada.

Para a minha professora Catarina Morais, muito obrigada.

## Resumo

O sexo feminino continua a ter um papel minoritário em cargos de liderança (32% de mulheres), e é no desportivo onde se sente mais esta discrepância (mais de 80% dos treinadores são homens). Face a esta realidade, torna-se ainda mais importante perceber a perceção dos treinadores quanto aos seus comportamentos e desempenho enquanto líderes. O presente estudo teve como objetivo testar a relação entre sexo dos treinadores e representatividade do mesmo no contexto na perceção dos comportamentos de liderança e desempenho. 305 treinadores de formação de todo o país (27% mulheres) preencheram um questionário, avaliando a perceção de liderança, desempenho e contexto representativo do sexo. Para este estudo, o contexto foi avaliado de duas formas distintas: (1) Perceção de representatividade (medida subjetiva) e (2) Representatividade real (dados estatísticos do IPDJ, medida objetiva). Os resultados indicaram que os comportamentos transformacionais predizem a perceção de desempenho e que os treinadores que percecionam não estar em contextos representativos do seu sexo tendem a utilizar mais comportamentos transformacionais e de *feedback* positivo do que os que se encontram em contextos representativos. As treinadoras do sexo feminino tendem também, de uma forma geral, a utilizar mais *feedback* negativo do que os treinadores do sexo masculino. Estes resultados apenas se verificaram com a medida subjetiva de representatividade de contexto.

Palavras-Chave: Modelo da Eficácia da Liderança, Estilos de Liderança, Fatores Antecedentes, Representatividade de Sexo, Género

## **Abstract**

Women continue to be a minority in the occupation of leadership positions (32% of women), and it is in sports where this discrepancy is most felt (more than 80% of coaches are men). Faced with this reality, it becomes even more important to understand the perception of coaches regarding their leadership behaviors and performance as leaders. The present study aimed to test the relationship between coaches' gender and their representativeness in the context of the perception of leadership and performance behaviors. 305 youth coaches from across the country (27% women) completed a questionnaire, assessing the perception of leadership, performance and gender representative context. For this study, the context was evaluated in two different ways: (1) Perception of representativeness (subjective measure) and (2) Real representativeness (statistical data from the IPDJ, objective measure). The results indicated that transformational behaviors predict performance perception, and that coaches who perceive themselves to be in contexts non-representative of their gender tend to use more transformational and positive feedback behaviors than those in that perceive to be inserted in representative contexts. Female coaches also generally tend to use more negative feedback than male coaches. These results were only verified with the subjective measure of contextual representativeness.

**Key words:** Leadership Effectiveness Model, Leadership Styles, Antecedent Factors, Gender Representation, Gender

## Índice

Agradecimentos .....	III
Resumo .....	IV
Abstract .....	V
Introdução.....	1
Enquadramento Teórico .....	2
Perceção de liderança e de desempenho dos treinadores .....	2
Influência da representatividade no contexto: Papel do sexo.....	6
Método .....	9
Procedimento .....	9
Amostra .....	9
Medidas .....	12
Perceção de liderança.....	12
Perceção de desempenho .....	12
Contexto representativo do sexo .....	12
Resultados .....	13
Análises preliminares .....	13
Testes das Hipóteses.....	15
Discussão.....	20
Conclusões e implicações práticas .....	24
Referências bibliográficas .....	25
Anexos.....	31

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Súmula da caracterização sociodemográfica da amostra do estudo .....	10
Tabela 2. Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	14
Tabela 3. Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo .....	15
Tabela 4. Coeficiente da regressão linear múltipla .....	16
Tabela 5. Resultados da MANOVA, com Sexo e Percepção de Representatividade enquanto variáveis independentes e Comportamentos de liderança como variável dependente .....	17
Tabela 6. Estatística descritiva dos Comportamentos de liderança de acordo com os diferentes fatores .....	18
Tabela 7. Resultado da MANOVA, com Sexo e Representatividade real enquanto variáveis independentes e Comportamentos de liderança como variável dependente .....	19
Tabela 8. Resultados das duas ANOVAs Fatoriais: (1) Sexo x Percepção de Representatividade e (2) Sexo x Representatividade real, relativamente à variável dependente de Percepção de Desempenho .....	20

## **Índice dos Anexos**

Anexo A. Estatística descritiva dos Comportamentos de liderança de acordo com os diferentes fatores .....	32
Anexo B. Estatística descritiva da Perceção de Desempenho de acordo com os diferentes fatores .....	33
Anexo C. Estatística descritiva da Perceção de Desempenho de acordo com os diferentes fatores .....	34

## Introdução

A liderança, embora sem uma definição consensual, é um tema amplamente discutido e estudado, sendo durante largos anos associada à figura masculina (Kirkwood, 2009). No entanto, o desenvolvimento humano, social e cultural levou a que as mulheres fossem conseguindo afirmar-se no contexto laboral e assumir cargos de liderança embora muito aquém de uma situação igualitária entre homens e mulheres. No mundo empresarial, as várias investigações que se desenvolveram dentro da temática da liderança tornam claro que as mulheres apesar de estarem a ganhar cada vez mais visibilidade dentro das organizações, ainda estão muito pouco representadas nos lugares de liderança. A título de exemplo, o estudo realizado em 2022 pela Grant Thornton's demonstra que o número de mulheres em cargos de gestão é o mais alto de sempre (32%), registando um aumento de 11 pontos percentuais nos últimos 10 anos, no entanto continua a não ser um valor significativo em comparação com o número de cargos de gestão ocupados por homens (68%). Adicionalmente, no mais recente estudo da consultora McKinsey & Company (2023) com empresas portuguesas e espanholas, apenas 31% dos lugares nos conselhos de administração e 6% dos cargos de CEO são ocupados por mulheres. Estes estudos são ilustrativos da dificuldade que as mulheres continuam a ter em se afirmar perante as empresas e em criar a identidade necessária para assumir papéis de liderança devido a subestimarem as suas habilidades e a atribuírem os seus sucessos a fontes externas (Herbst, 2020). Este comportamento contrasta com o dos homens que tendem a sentir-se mais confiantes e a superestimar as suas capacidades (Herbst, 2020).

Um dos contextos mais marcados por esta desigualdade é o contexto desportivo, de 483.829 inscritos como praticantes federados, 70,9% são do sexo masculino (INE,2022). O desporto tende a apresentar-se como uma prática cultural onde parecem configurar-se diferentes predomínios de homens e mulheres consoante as modalidades, no entanto, as mulheres praticantes federadas destacam-se apenas em duas modalidades: ginástica (87%) e voleibol (55%) enquanto os homens dominam todas as outras modalidades (e.g. futebol, andebol, basquetebol...)(INE, 2022). Esta discrepância é ainda superior quando se avalia a prevalência de homens e mulheres em cargos de liderança: no caso dos treinadores, as mulheres ocupam apenas 13% dos 5564 profissionais registados no ano de 2022 (INE, 2022). Estes profissionais apresentam-se sobre grande pressão para ir ao encontro das exigências impostas pelos superiores relativamente aos objetivos pretendidos e, no caso dos treinadores de formação estão, na sua maioria, em condição de colaboradores informais - sem vínculo contratual com o clube que treinam – dependendo ainda mais dos resultados obtidos para se manterem no ativo (Correia et al., 2018). E, neste caso, as mulheres acabam por estar em desvantagem pois, para

além de serem menos apoiadas por parte das redes pessoais em comparação com os treinadores masculinos, há uma descrença generalizada nas suas capacidades de autoconfiança e de autoeficácia, criando o rótulo de que as mulheres são incapazes e/ou ineficazes em assumir posições de tal responsabilidade (Wasend & LaVoi, 2019).

Tendo em conta esta realidade no meio desportivo, Gomes (2020) direcionou o modelo da eficácia da liderança, que procura compreender que fatores contribuem para o sucesso de um líder em geral, para o contexto desportivo, estudando de que modo os treinadores conseguem atingir os seus objetivos de forma mais eficaz. Este modelo apresenta duas grandes variáveis que facilitam a eficácia da liderança: (1) fatores antecedentes, que neste projeto se foca exclusivo nos contextos – na representatividade de sexo que o treinador percebe que tem (e.g. uma treinadora no futebol; um homem na ginástica artística) e (2) estilos de liderança, nomeadamente o perfil ótimo de liderança – conjugação de características que levam a uma melhor performance do próprio treinador. Assim, o presente estudo teve, num primeiro momento, o objetivo de relacionar a percepção de liderança com a percepção de desempenho, reforçando e aprofundando a literatura em volta do modelo da eficácia da liderança. Adicionalmente, num segundo momento, o objetivo foi perceber de que forma o contexto influencia nestas percepções (e.g. ser mulher num contexto maioritariamente do sexo masculino interfere na sua percepção de liderança e de desempenho em comparação com os demais).

## **Enquadramento Teórico**

### **Perceção de liderança e de desempenho dos treinadores**

A liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas para atingir objetivos comuns (Fries et al., 2021; Gomes et al., 2020). Um líder desempenha um papel fundamental dentro da dinâmica de grupo, sendo o principal responsável pelo rendimento da própria equipa (Brito & Magalhães, 2018). Assim, um líder tem de ser capaz de retirar o melhor de si próprio e ir em busca dos seus objetivos pessoais e profissionais, de forma a ser capaz de movimentar a sua equipa na direção que considera ser a melhor e que lhe permite alcançar os melhores resultados e níveis de desempenho (Fries et al., 2021). De modo a influenciar as demais pessoas do grupo, o líder recorre a um padrão de comportamentos intencionais (e.g., estilos de liderança), através dos quais irá influenciar o grupo, orientando-o e motivando-o (Gandolfi & Stone, 2018; Santos et al., 2021). Uma das teorias mais célebres sobre esta temática é a teoria de liderança de Bass (1995), que apresenta três estilos de liderança distintos (liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*) realçando aspetos comportamentais e traços de personalidade comuns de cada estilo (Fries et al., 2021; Santos et al., 2021).

O estilo de liderança denominado transformacional agrega comportamentos carismáticos e afetivos orientados para as pessoas (Asghar & Oino, 2018). Segundo Bass (1995) há quatro características que qualificam um líder transformacional: influência idealizada (o líder como modelo), inspiração motivacional (o líder tem a capacidade de motivar), estimulação intelectual (incentivo para as ideias inovadoras e criatividade) e consideração individualizada (tratamento de forma individualizada). Os líderes transformacionais procuram criar um ambiente que permite a autonomia e a satisfação das necessidades individuais de cada colaborador levando à sua autorrealização (Gandolfi & Stone, 2018). Os líderes mostram uma confiança plena no trabalho dos seus colaboradores, olhando para cada um como parte fundamental da organização, realçando a importância do trabalho em equipa uma vez que o compromisso e a empatia são essenciais para que todos consigam alcançar os seus objetivos (Asghar & Oino, 2018; Cancelino et al., 2020; Kovjanic et al., 2013).

Por seu turno, o estilo de liderança transaccional tem como principal foco a tarefa, baseando-se na troca ou transação de benefícios, os comportamentos do líder transaccional são essencialmente de coordenação e manutenção de resultados consistindo numa liderança baseada na recompensa contingente e na gestão passiva e ativa (Asghar & Oino, 2018; Brito, 2018; Cancelino et al., 2020). A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas, onde o líder assegura os objetivos necessários a atingir para que os membros da sua equipa sejam recompensados pelo seu esforço (Zaech & Baldegger, 2017). A gestão passiva é um estilo de resolução de problemas no qual o líder apenas intervém quando os problemas ocorrem e é necessário adotar medidas; por outro lado, a gestão ativa acontece quando os líderes monitorizam e controlam o desempenho dos seus colaboradores e adotam ações corretivas caso estes não alcancem os objetivos definidos (Zaech & Baldegger, 2017). Por último, o estilo de liderança *laissez-faire* refere-se à ausência de liderança, isto é, quando o líder assume um papel de indiferença perante as suas responsabilidades de liderança (Bass & Avolio, 2000).

Embora a teoria de liderança de Bass seja uma das mais influentes em domínios teóricos relacionados com a liderança, ao longo dos anos foram sendo questionados alguns construtos incluídos no modelo que levaram ao desenvolvimento de novas propostas que visam aprimorar a teoria original (e.g. Banks et al. 2018; Hoch et al. 2018). Por exemplo, Gomes (2014) criou o modelo da eficácia da liderança onde apresenta e desenvolve alguns construtos novos relativos aos estilos de liderança presentes na teoria de liderança de Bass. O autor, à semelhança de Bass, refere-se ao estilo de liderança transformacional como a abordagem pela qual os líderes motivam os membros da sua equipa a atingir os objetivos (Gandolfi & Stone, 2018), mas baseia-

se em 5 fatores transformacionais da liderança: (1) visão positiva; (2) inspiração; (3) instrução; (4) individualização e (5) apoio (Gomes, 2014; Gomes et al., 2021).

Adicionalmente, no modelo original de Bass, um líder com um estilo de liderança transacional assume uma posição apenas quando as tarefas são ou não são executadas conforme desejado (Gomes et al., 2021), não considerando que os líderes podem também responder negativamente quando os membros da sua equipa não concluem as tarefas ou quando executam tarefas de forma desajustada. Posto isto, o autor apresenta o *feedback* negativo como uma dimensão a considerar nos comportamentos transacionais, afirmando que esta dimensão aumenta o realismo do que pode acontecer nas trocas entre o líder e os membros da sua equipa (Gomes et al., 2021). O estilo de liderança transacional passa a considerar o *feedback* negativo que agrega comportamentos de punição e chamadas corretivas e o *feedback* positivo, que incita o reconhecimento por parte do líder ao bom desempenho dos membros da sua equipa (Gomes, 2020; Gomes, 2021). O autor ainda reflete sobre a tomada de decisão dos líderes, chamando a atenção para a extrema importância da avaliação da tomada de decisão de um líder, uma vez que, esta irá retratar a forma como um líder lidera e influencia os membros da sua equipa. Assim, Gomes e colaboradores propõem um estilo de liderança focado apenas na tomada de decisão e adota as dimensões que Bass utilizava como definição do estilo transacional: (1) gestão ativa e (2) gestão passiva (Gomes, 2014; Gomes et al., 2021). À semelhança do que Bass defende, a gestão ativa é quando o líder se envolve e participa ativamente, tendo um papel marcado na tomada de decisão, enquanto a gestão passiva se caracteriza por comportamentos de abstenção por parte do líder na função de coordenação e resolução de problemas, neste conceito de gestão passiva Gomes (2021) assume a sobreposição com o estilo *laissez-faire* presente na teoria original de Bass.

Os estudos realizados durante as últimas décadas por outros autores, têm apontado que comportamentos assentes num estilo transformacional tem maior influência no desempenho individual e das equipas (e.g. Chan & Mak, 2014; Piccolo & Colquitt, 2006; Zhu et al., 2005), o reconhecimento e afetividade típicos dos líderes transformacionais, influencia positivamente o desempenho da equipa e, quando a equipa sente que o líder se preocupa e que procura atender às suas necessidades, tendem a sentir-se mais motivados retribuindo com trabalho (Ahn, & Yun, 2018; Khan et al., 2020; Shafique et al., 2018). No entanto, devido ao contexto de trabalho, a liderança transformacional em contextos desportivos apresenta algumas especificidades (Mach et al., 2021). Numa empresa existem, na sua maioria, diferentes determinantes para a eficácia de uma equipa (e.g. tarefas desempenhadas, autoridade, status, habilidades, etc.), no desporto o objetivo tende a ser coletivo e bem definido (e.g. querer vencer) e, como tal, existem regras

claras a seguir para obter este nível de rendimento esperado (Mach et al., 2021). Assim, garantir os benefícios positivos de ser um líder transformacional não é suficiente, os treinadores também precisam de ser capazes de avaliar se há consenso entre os membros da equipa e ter consciência do seu próprio papel enquanto mentor do sucesso e desempenho da equipa, sendo fundamental haver uma participação ativa e um *feedback* constante (Mach & Lvina, 2017; Mach et al., 2021). Tendo em conta esta reflexão e uma vez que o modelo da eficácia da liderança tem vindo a ser aprimorado e desenvolvido nomeadamente no contexto desportivo, Gomes e os seus colaboradores (2014) delinearão um perfil ótimo de liderança que é constituído pela conjugação de ações, que estão tipicamente representadas nos três estilos de liderança dotando o líder de maior versatilidade, ou seja, um treinador que apresente comportamentos mais democráticos típicos do estilo de liderança transformacional, auxiliado pelos *feedbacks* positivos do estilo de liderança transacional e com a gestão ativa e envolvente típico da liderança de tomada de decisão, considera-se que apresenta um perfil ótimo de liderança. Este perfil conduz a uma maior eficácia e sucesso do líder levando a um melhor desempenho no desenvolvimento da equipa (Gomes, 2020).

Embora exista pouca literatura que relaciona o desempenho e a liderança especificamente no contexto desportivo, é transversal a todos os contextos que o líder desempenha um papel fundamental para a satisfação e confiança dos membros da sua equipa e gera efeitos no próprio desempenho da equipa (Khan et al., 2020). Consoante o estilo de liderança que o próprio treinador adota, este será facilitador ou inibidor de uma relação positiva entre a equipa e o treinador e desta forma determina o seu desempenho enquanto mentor (Gomes, 2020). Assim, a forma como o treinador se irá apresentar influencia positiva ou negativamente o desenvolvimento do grupo, e desta forma aumenta ou diminui o desempenho do treinador e da própria equipa, tornando-se fundamental que o treinador procure promover um clima de autonomia e cooperação de modo a transmitir a mensagem pretendida, comunicando de forma eficaz, evitando estilos autoritários de liderança e promovendo o desenvolvimento físico, psicológico e emocional do atleta, enquadrando-se naquilo que é o perfil ótimo de liderança (Bengoechea et al., 2004; Gilbert & Trudel, 2004; Gomes, et al., 2017, 2020; Wased & LaVoi, 2019). Esta relação de confiança tem como finalidade motivar os atletas e alcançar o maior nível de desempenho, de forma a atingir os objetivos impostos pela organização desportiva (Syrmpas & Bekiari, 2018). Assim, espera-se que:

*H1: Uma perceção de liderança assente nos comportamentos de liderança típicos do perfil ótimo de liderança (mais comportamentos transformacionais, feedback positivo e gestão ativa; menos feedback negativo e gestão passiva) prediz uma maior perceção de desempenho; isto é*

*quanto mais um treinador utilizar comportamentos típicos do perfil ótimo de liderança, maior será a sua percepção de desempenho.*

### **Influência da representatividade no contexto: Papel do sexo**

Apesar dos estilos de liderança e aptidões pessoais influenciarem diretamente o papel de um líder e conseqüentemente o seu desempenho, existem outras dimensões que têm impacto na sua eficácia, o desempenho do próprio depende das suas motivações, das práticas de liderança implementadas pela organização e fatores pessoais (Gomes & Borba, 2011). Segundo Lazear e Gibbs (2022), o desempenho é fruto do somatório das aptidões inatas, das qualificações e do esforço. Todas estas fontes podem ditar o sucesso ou insucesso do desempenho do treinador, e conseqüentemente do grupo (Gomes et al., 2008). Gomes (2014, 2020, 2021) propõe no seu Modelo da Eficácia da Liderança a existência de fatores antecedentes, isto é, dimensões prévias ou simultâneas à ação do líder que influenciam a ação na gestão das equipas e organizações e, conseqüentemente, influenciam o seu desempenho. Esta abordagem teórica considera como fatores antecedentes, as características pessoais e profissionais do líder e dos membros da equipa, assim como características situacionais/ do contexto, tais como: expectativas e objetivos que são colocados pela organização, autonomia e valor que é atribuído ao treinador no funcionamento do próprio clube, entre outros, características do líder (características pessoais e profissionais), podendo estes fatores ser facilitadores e/ou inibidores da ação dos líderes (Gomes, 2018). Considerando os diversos desafios que influenciam a ação dos treinadores, o sexo é dos fatores que tem sido mais investigado pelas comunidades científicas devido a ser um fator que influencia em grande medida a forma como um treinador se apresenta, uma vez que é atribuído a cada sexo características específicas que moldam todo o seu comportamento e modo de atuação (Wased & LaVoi, 2019). Atualmente, o contexto desportivo tende a apresentar-se como uma prática cultural onde parecem configurar-se diferentes predomínios dos sexos, os dados demonstram que os homens predominam no futebol (93%) e andebol (58%), ao passo que as mulheres se destacam na ginástica (87%) e voleibol (55%) (INE, 2022). No entanto, as mulheres continuam a ser um grupo minoritário no contexto desportivo enquanto praticantes e trabalhadoras na área. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (2022), há cerca de 44,5 mil pessoas a trabalhar neste setor, sendo que apenas 36% são mulheres. Em particular, no ano de 2022 houve um aumento de empregos desportivos (37% para 45%) e apenas 16% desses empregos foram ocupados por mulheres (INE, 2022). Em relação aos treinadores desportivos, Portugal regista um total de 5564 profissionais, sendo que apenas 13% são mulheres (INE, 2022). Conclui-se,

assim, que o desporto em Portugal continua a ser um contexto dominado pelo sexo masculino. Em todos os níveis, essas barreiras são moldadas por um contexto sociocultural que associa desporto e liderança a noções tradicionais de masculinidade, valorizando o desporto masculino em detrimento do feminino e privilegiando o comportamento de treinadores masculinos (Wased & LaVoi, 2019). E, numa visão mais abrangente da mulher no mercado de trabalho em geral, o sexo feminino é caracterizado pela sua fragilidade, graciosidade e elegância, o que durante vários anos tornou difícil a sua participação e desempenho em funções de tomada de decisão e liderança, inclusive no setor desportivo, expectando-se que as suas características levassem a níveis de desempenho inferiores aos dos homens (Brändle et al., 2018; Kirkwood, 2009).

Esta pouca representatividade por parte do sexo feminino deve-se em parte, à ideia pré-definida de que as mulheres são menos autoeficazes e autoconfiantes, que se sentem menos capazes de desempenhar tarefas de autoridade, que têm aspirações menores, sentem-se menos envolvidas e apresentam sentimentos de inferioridade na tarefa de liderança e tomada de decisão (Cheryan et al., 2013; Davies et al., 2005; Kirkwood, 2009). A par desta desvalorização, as mulheres que se propõem a seguir uma carreira como treinadoras geralmente são menos apoiadas por parte das redes pessoais em comparação com os treinadores masculinos (Wasend & LaVoi, 2019). Estas dificuldades e desafios que continuam a enfrentar podem alimentar níveis de autoconfiança mais baixos, o que afeta diretamente as suas autoperceções (Kirkwood, 2009). Ao contrário, os homens apresentam maiores níveis de confiança nas suas próprias capacidades, sentindo-se mais confortáveis em posições de autoridade (Kirkwood, 2009). Estas construções sociais levam à criação de estereótipos que deixam muitas vezes as mulheres em situações de “*double bind*”, porque se por um lado, uma mulher se apresenta de acordo com o papel tradicional de género (graciosa, frágil, elegante...), é considerada fraca e incapaz de exercer papéis de liderança (Larsson et al., 2022). Por outro lado, se assumir um papel de poder, é avaliada como estando a atuar de forma desajustada daquilo que é a sua natureza (Larsson et al., 2022). E, embora as mulheres sejam mantidas num padrão mais alto de comportamentos de afetividade e voltados para as pessoas, o comportamento de poder e de assertividade exibido pelas mulheres é mais provável de ser julgado como excessivo e agressivo em contraste com a perceção de comportamentos semelhante desempenhados por um homem (Herbst, 2020). Esta tendência deve-se à ativação dos estereótipos, que impactam drasticamente a forma como algumas mulheres se apresentam e atuam (Dempsey & Jennings, 2014).

No entanto, a investigação tem apresentado diferentes posições sobre o impacto que estes estereótipos podem ter no próprio desempenho da pessoa que está em posição minoritária num determinado grupo. Por um lado, alguns autores defendem que a exposição a contextos

não representativos pode ser experienciada como ameaçadora e levar a um pior desempenho, aumentando a incerteza e o esforço para suprimir o estereótipo sentido (e.g., Nöltner et al., 2019; Schmader et al., 2008). A falta de representatividade pode levar a sentimentos de desvalorização, o que afeta negativamente a autoestima e a motivação para participar em determinadas atividades ou perseguir determinadas carreiras (Mendes et al., 2007; Pennington et al., 2016; Porath & Erez, 2009). Uma das formas que os indivíduos parecem utilizar para lidar com a ameaça é através da monitorização do seu desempenho, onde procuram suprimir os pensamentos estereotipados, de forma a restaurar o equilíbrio; no entanto, este processo leva a uma carga cognitiva acrescida que prejudica severamente o desempenho (Nöltner et al., 2019). Assim, indivíduos que experienciem um sentimento de não representação no contexto em que estão inseridos têm menos recursos cognitivos disponíveis para utilizar na realização da tarefa, apresentando conseqüentemente um pior desempenho face a pares que não experienciem essa ameaça (Alter et al., 2010).

Porém, de modo a contestar esta ideia de que um contexto não representativo leva as minorias a terem um menor desempenho, outros autores defendem que a exposição a contextos que não são representativos pode levar a um desempenho aprimorado de uma tarefa, isto é, quando uma pessoa está perante um contexto onde é considerada uma minoria, esta sente-se mais motivada em criar uma rutura nas ideias pré-definidas e alcançar melhores resultados (e.g., Gocÿowska, et al., 2013; Gocÿowska & Crisp, 2013). De forma a complementar esta ideia, Leicht e colaboradores (2014, 2017) estudaram o conceito de contra-estereótipos, isto é, ato de contestar situações contrárias ao estereótipo que desafiam as ideias pré-definidas sobre determinado sexo na liderança. Através do estudo deste conceito concluíram que ao contestar estereótipos e ao desafiar expectativas estereotipadas de sexo reduziam a associação heurística, ou seja, reduziam o pensamento e comportamento automático (e.g. homens no futebol; mulheres na ginástica). Isto significa que, quando alguém se expõe a narrativas de contra-estereótipos (e.g., um treinador homem na ginástica ou uma treinadora no futebol), reduz o viés inconsciente associado a certos papéis sociais atribuídos a determinado sexo, superando assim estereótipos e preconceitos enraizados na cultura e provocando mudanças (Finnegan et al., 2015). Este conjunto de estudos permite aferir que ser representativo de um grupo não é uma característica indispensável para uma boa liderança, e que um indivíduo em contexto de menor representatividade (por exemplo, mulheres em um campo dominado por homens) pode alcançar um bom desempenho enquanto líder de um grupo.

No entanto, apesar destas suposições terem fundamentação teórica e terem sido testadas através de simulações (e.g., Gonzales et al., 2002; Spencer et al., 1999), é inexistente a aplicação

destes pressupostos ao contexto real do trabalho, tornando pouco perceptível o impacto destas percepções na vida real das pessoas que as vivenciam. Neste sentido, o presente estudo procurou testar estes pressupostos no contexto desportivo, através das percepções dos treinadores de formação das modalidades desportivas sobre a sua liderança e desempenho quando expostos a um contexto onde não se sentem representados, o que levou a dirigir a seguinte hipótese:

*H2: A liderança e desempenho de um treinador é percecionado de forma inferior quando este se encontra num contexto pouco representativo do seu sexo, em comparação aos treinadores que se encontram em contextos representativos do seu sexo, sobretudo no sexo feminino.*

## **Método**

### **Procedimento**

O processo de recolha de dados decorreu entre o mês de outubro e novembro de 2023. O presente estudo teve apenas um critério de inclusão: ser treinador de formação de uma modalidade desportiva no território nacional. Foi escolhido esta população, porque os treinadores de formação apresentam condições laborais mais específicas face aos colegas que treinam escalões seniores. Uma vez que o estudo se insere num projeto mais alargado, foram reunidos contactos de toda a equipa de investigação e foram enviados convites para todos—através de redes sociais, contacto telefónico e grupos—onde constava uma breve explicação da relevância do estudo e se apelava à participação e respetiva partilha do questionário com outros colegas da área. Por este motivo, o método de amostragem utilizado foi de carácter não probabilístico, recorrendo à técnica de bola de neve, angariando-se uma amostra por conveniência. Após estabelecido o contacto, os participantes recebiam o consentimento informado, confirmando a participação voluntária e validando os critérios de anonimato e confidencialidade da recolha de dados. Uma vez aceites os termos de participação, procediam ao preenchimento do questionário online através da plataforma *Qualtrics*. O preenchimento deste questionário teve uma duração média de 10 minutos.

### **Amostra**

A amostra inicial era constituída por 373 participantes, no entanto 69 participantes foram eliminados por serem treinadores de seniores e/ou escalões sem ser de formação. Assim, a amostra final foi de 305 treinadores, sendo constituída maioritariamente por homens (73%), com idades compreendidas entre 18 e 74 ( $M = 32.03$ ,  $DP = 10.25$ ). A Tabela 1 apresenta uma súpula das características sociodemográficas da amostra.

De uma forma geral, é possível concluir que os participantes são maioritariamente licenciados e possuem outra profissão em regime *full-time* para além da atividade de treinador. A média de anos a exercer funções de treinador é compreendida entre 1 e 40 anos ( $M = 8.30$ ,  $DP = 22.36$ ) sendo que a média de horas de treino por semana são 10h ( $DP = 22.36$ ). Relativamente ao curso de treinador, mais de metade dos participantes tem curso, sendo que o grau mais evidente é o nível 1 e o nível 2. Os treinadores estão divididos pelos diversos escalões de formação, sendo que mais de metade treinam vários escalões. Quanto ao sexo das equipas que treinam, quase 50% treinam apenas equipas masculinas. Relativamente às modalidades desportivas, o futebol destaca-se em comparação com as restantes modalidades. Relativamente à compensação salarial, esta está compreendida entre 0 e 1500€ ( $M = 309.90$ ,  $DP = 363.67$ ).

**Tabela 1.**

*Súmula da caracterização sociodemográfica da amostra do estudo*

Variável	n (%)	Variável	n (%)
<b>Sexo</b>		<b>Curso de treinador</b>	
Masculino	222(73%)	Sim	266 (88%)
Feminino	83(27%)	Não	39 (13%)
<b>Habilitações</b>		<b>Curso</b>	
Licenciatura	132(43%)	Nível I	131 (43%)
Ensino Secundário ou Equivalente	80 (26%)	Nível II	92 (30%)
Mestrado	77 (25%)	Nível III	35(12%)
Outro	16(6%)	Nível IV	2 (1%)
<b>Outra profissão</b>		Não identificado	2 (1%)
Sim	205(67%)	<b>Escalão que treina</b>	
Não	100(33%)	Vários escalões	159 (52%)
<b>Profissão</b>		Juvenis (16-17 anos)	42 (14%)
Outros	125 (40%)	Iniciados (14-15 anos)	28 (9%)
Educação	40 (13%)	Infantis (12-13 anos)	27 (9%)
Estudante	30 (10%)	Juniores (18-19 anos)	16 (5%)

Construção Civil, Indústria e Manufatura	21 (7%)	Benjamins (10-11 anos)	12(4%)
Serviços	19 (6%)	Traquinas (8-9 anos)	8 (3%)
Empresarial e Consultoria	17 (6%)	Petizes (6-7 anos)	7 (2%)
Fitness e Bem-estar	15(5%)	<b>Sexo dos atletas das equipas</b>	
Técnicos	12 (4%)	Apenas equipas masculinas	145 (48%)
Saúde	9 (3%)	Apenas equipas femininas	59 (19%)
Finanças	9 (3%)	Não identificado	55 (18%)
Engenharias	8(3%)	Equipas femininas & masculinas	46 (15%)
<b>Horário de trabalho principal</b>		<b>Modalidade Desportiva</b>	
Tempo inteiro (Full-time)	210 (69%)	Futebol	144 (47%)
Tempo parcial (Part-time)	95 (31%)	Basquetebol	42 (14%)
<b>Tipo de contrato</b>		Voleibol	34 (11%)
Recibos verdes	109 (36%)	Outras	28 (10%)
Sem compensação financeira	65 (21%)	Futsal	24 (8%)
Sem termo	58 (19%)	Andebol	13 (4%)
Outro	41 (13%)	Patinagem Artística	8 (3%)
Termo certo	32 (11%)	Ginástica	8 (3%)
		<b>Região do clube</b>	
		Porto	95 (31%)
		Braga	71 (23%)
		Outros	45(15%)
		Santarém	33 (11%)
		Lisboa	26 (9%)
		Aveiro	24 (8%)
		Arquipélago da Madeira	10 (3%)

## Medidas

### *Percepção de liderança*

Para avaliar a percepção de liderança dos próprios treinadores, foi utilizada a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD; Gomes et al., 2021). Os participantes indicaram com que frequência ( $1 = \text{Nunca}$ ,  $5 = \text{Sempre}$ ) apresentam cada um dos 18 comportamentos de liderança, agrupados em nove subescalas: (1) visão (e.g., “Aponto um futuro interessante para os atletas”; 2 itens,  $\alpha = .86$ ); (2) inspiração (e.g., “Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar”; 2 itens;  $\alpha = .86$ ); (3) instrução técnica (e.g., “Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades”; 2 itens;  $\alpha = .86$ ); (4) individualização (e.g., “Encorajo os atletas a falarem dos seus problemas pessoais”; 2 itens;  $\alpha = .86$ ); (5) apoio pessoal (e.g., “Ajudo os atletas quando têm um problema pessoal”; 2 itens;  $\alpha = .86$ ), (6) *feedback* positivo (e.g., “Faço com que os atletas sejam recompensados pelo seu bom rendimento”; 2 itens;  $\alpha = .61$ ); (7) *feedback* negativo (e.g., “Falo mais agressivamente quando os atletas falham ou fazem asneiras”; 2 itens;  $\alpha = .75$ ); (8) gestão ativa (e.g., “Deixo que os atletas participem nas decisões a tomar”; 2 itens;  $\alpha = .61$ ) e (9) gestão passiva (e.g., “Adio resolver questões importantes”; 2 itens;  $\alpha = .51$ ). As subescalas visão, inspiração, instrução técnica, individualização e apoio pessoal avaliam a liderança transformacional, calculada por intermédio da média das dimensões anteriores ( $\alpha = .86$ ). As subescalas *feedback* positivo e negativo avaliam a liderança transacional e a gestão passiva e ativa avaliam a tomada de decisão.

### *Percepção de desempenho*

Para avaliar a percepção de desempenho dos próprios treinadores, foi utilizado o Questionário de Percepção de Rendimento Desportivo (QPRD; Gomes, 2016), sendo que os treinadores avaliaram numa escala tipo “*Likert*” de cinco pontos ( $1 = \text{Não concordo}$ ,  $5 = \text{Concordo totalmente}$ ) o seu rendimento individual na última época desportiva (e.g., “Atingi os meus objetivos desportivos”; 5 itens;  $\alpha = .85$ ). A média das respostas aos itens permitiu o cálculo de um valor único de percepção de rendimento individual.

### *Contexto representativo do sexo*

A avaliação da representatividade do sexo foi avaliada de duas formas distintas. Num primeiro momento, os treinadores foram questionados em que medida consideram a modalidade na qual treinam um contexto feminino-masculino ( $1 = \text{maioritariamente feminino}$ ,  $5 = \text{maioritariamente masculino}$ ). Com base nesta informação, criou-se uma variável de **percepção de representatividade** (medida subjetiva) com duas categorias: contexto representativo (sempre que o sexo maioritário percecionado do contexto correspondia ao sexo

do/a participante; e.g., treinadoras mulheres que consideram que a sua modalidade é maioritariamente ocupada por mulheres) e contexto não representativo (sempre que esta correspondência não existia; e.g.: treinadoras mulheres que consideravam que a sua modalidade é maioritariamente ocupada por homens).

De seguida, a equipa de investigação consultou os dados disponibilizados pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ) relativamente ao número e características de atletas federados nas diferentes modalidades. Sempre que uma modalidade tinha 60% ou mais de atletas femininos ou masculinos federados, era considerada modalidade representativa do sexo feminino ou masculino, respetivamente. Seguindo o mesmo procedimento que com a perceção de representatividade, foi criada uma nova variável de **representatividade real** (medida objetiva) com duas categorias: contexto representativo (sempre que a modalidade à qual o participante pertencia tinha 60% dos intervenientes; por exemplo, 87% das atletas da ginástica são raparigas, logo, para uma treinadora mulher é um contexto representativo e para um treinador homem é um contexto não representativo do seu sexo) e contexto não representativo (sempre que a modalidade à qual o participante tinha menos de 60% dos intervenientes; por exemplo, 99% dos atletas de futebol são homens, logo para um treinador homem é um contexto representativo e para uma treinadora mulher é um contexto não representativo do seu sexo).

## **Resultados**

### **Análises preliminares**

Com o objetivo de aferir a possibilidade de utilização de testes paramétricos para testar as hipóteses do estudo, aferiu-se a verificação do pressuposto da normalidade através da análise da assimetria e da curtose das variáveis. Verificou-se que todas as variáveis apresentavam coeficientes de assimetria entre -3 e 3 e os valores dos coeficientes de curtose entre -10 e 10 (cf. Tabela 2), concluindo-se que o pressuposto não se encontra violado (cf. Kline, 2015).

**Tabela 2.***Estatística descritiva das variáveis em estudo*

<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Transformacional	305	4.49 (0.43)	-1.22	3.10
<i>Feedback</i> Positivo	305	4.64 (0.50)	-1.49	2.63
<i>Feedback</i> Negativo	305	3.87 (0.91)	0.00	-0.49
Gestão Ativa	305	3.41 (0.91)	-0.17	-0.41
Gestão Passiva	305	4.17 (0.63)	-0.57	0.27
Percepção de Desempenho	305	3.61 (0.75)	-0.33	-0.07

De seguida, através da análise do Coeficiente de correlação de *Pearson*, foram verificadas as correlações entre as variáveis em estudo de modo a compreender a relação entre estas, estando os resultados sumariados na Tabela 3. É possível concluir que quanto mais velhos os treinadores, mais anos de experiência maior a percepção de recurso a comportamentos de gestão passiva, e vice-versa. Os anos de experiência também se encontram correlacionados positivamente com a compensação financeira e negativamente com o *feedback* negativo. Por seu turno, quanto maior a compensação financeira dos treinadores, mais frequente o recurso a comportamentos transformacionais, e vice-versa.

Relativamente aos comportamentos de liderança, existe uma correlação positiva entre os comportamentos transformacionais relacionam-se positivamente com o *feedback* positivo, gestão ativa e gestão passiva. O *feedback* positivo relaciona-se positivamente com a gestão ativa e gestão passiva. O *feedback* negativo relaciona-se positivamente com a gestão passiva. Isto sugere, que quando a percepção de um comportamento tende a aumentar, o outro aumenta também e vice-versa. Quanto à percepção de desempenho, existe uma correlação positiva com os comportamentos transformacionais e gestão ativa, ou seja, quanto mais recorrem à utilização de comportamentos transformacionais e de gestão ativa maior a percepção de desempenho, e vice-versa.

**Tabela 3.***Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade								
2. Anos de experiência	.69*							
3. Compensação financeira	-.01	.21**						
4. Transformacional	.05	.00	.16**					
5. <i>Feedback</i> Positivo	.05	.03	-.09	.56**				
6. <i>Feedback</i> Negativo	-.11	-.18**	-.03	.07	.02			
7. Gestão Ativa	.07	.08	.09	.32**	.23**	.03		
8. Gestão Passiva	.13*	.09	.00	.26**	.20**	.14*	.14*	
9. Percepção de desempenho	-.01	.02	.04	.21**	.11	.09	.14*	.11

Nota: \*\* $p < .001$ , \* $p < .050$ **Testes das Hipóteses**

No que diz respeito à hipótese 1 (H1), que postulava que quanto mais um treinador se percecionava como exibindo uma liderança próxima do perfil ótimo – mais comportamentos transformacionais, *feedback* positivo e gestão ativa e menos comportamentos de *feedback* negativo e gestão passiva – maior a sua percepção de desempenho. Para testar esta hipótese, realizou-se uma regressão linear múltipla (cf. Tabela 4). Os resultados mostraram que, apesar de o modelo de regressão ser significativo [ $F(304) = 3.71, p < .001, R^2 = .04$ ], de todos os comportamentos típicos do perfil ótimo, apenas os comportamentos transformacionais predizem positivamente a percepção de desempenho. Ou seja, quanto mais os treinadores percecionam que exibem com mais frequência comportamentos transformacionais, maior a sua percepção de desempenho, suportando parcialmente H1.

**Tabela 4.***Coefficientes da regressão linear múltipla*

	<i>b</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Transformacional	0.31	.18	2.57	.011
<i>Feedback</i> Positivo	-0.04	-.02	-0.35	.738
<i>Feedback</i> Negativo	0.06	.07	1.21	.226
Gestão Ativa	0.07	.08	1.34	.181
Gestão Passiva	0.05	.05	0.78	.435

Por seu turno, a hipótese 2 (H2) postulava que a percepção de liderança e de desempenho era diferente consoante a representatividade do sexo do contexto em que o treinador se inseria. Mais especificamente, esperava-se que quando um treinador se encontra num contexto pouco representativo do seu sexo, estas percepções fossem inferiores, sobretudo no sexo feminino. Para testar a hipótese, foram realizadas duas MANOVAs Fatoriais, inserindo num primeiro momento como variáveis independentes o sexo e a percepção de representatividade e num segundo momento o sexo e a representatividade real e, como variáveis dependentes, os comportamentos de liderança. Uma terceira ANOVA Fatorial foi realizada para a percepção de desempenho.

No que diz respeito aos **comportamentos de liderança**, os resultados da MANOVA Fatorial Sexo x Percepção de representatividade encontram-se sistematizados nas Tabelas 5 e 6. Conclui-se que existe um efeito principal do sexo no *feedback* negativo, pelo que as treinadoras do sexo feminino tendem a perceber-se como utilizando de forma mais frequente o *feedback* negativo do que os treinadores do sexo masculino. Não existem diferenças entre homens e mulheres para os restantes comportamentos de liderança. No que diz respeito à percepção de representatividade, existe um efeito principal nos comportamentos transformacionais e no *feedback* positivo, sendo que os treinadores que percebem o contexto como não sendo representativo, acreditam que utilizam mais estes comportamentos do que aqueles que percebem o contexto como sendo representativo do seu sexo. O efeito de interação não é significativo. A hipótese 2 foi parcialmente suportada, uma vez que se verificaram diferenças nos comportamentos de liderança consoante o contexto e o sexo. Mais especificamente, as treinadoras do sexo feminino tendem a perceber-se como utilizando mais *feedback* negativo do que os treinadores do sexo masculino; no entanto, e ao contrário do esperado, os treinadores que perceberem que o contexto não é representativo do seu sexo apresentam mais

comportamentos transformacionais e *feedback* positivo - do que os treinadores que percebem o contexto como representativo.

**Tabela 5.**

*Resultados da MANOVA, com Sexo e Percepção de Representatividade enquanto variáveis independentes e Comportamentos de liderança como variável dependente*

<b>Efeito</b>	<b>Variável dependente</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b><math>\eta p^2</math></b>
<b>Sexo</b>	Transformacional	0.37	.542	.00
	<i>Feedback</i> Positivo	0.44	.506	.00
	<i>Feedback</i> Negativo	3.94	<b>.048</b>	.13
	Gestão Ativa	0.49	.485	.01
	Gestão Passiva	1.71	.192	.00
<b>Percepção de Representatividade</b>	Transformacional	5.14	<b>.024</b>	.02
	<i>Feedback</i> Positivo	5.66	<b>.018</b>	.02
	<i>Feedback</i> Negativo	0.04	.841	.00
	Gestão Ativa	0.06	.903	.00
	Gestão Passiva	0.88	.348	.00
<b>Sexo x Percepção de Representatividade</b>	Transformacional	0.09	.762	.00
	<i>Feedback</i> Positivo	0.27	.628	.00
	<i>Feedback</i> Negativo	0.34	.562	.00
	Gestão Ativa	0.18	.669	.00
	Gestão Passiva	0.00	.957	.00

**Tabela 6.***Estatística descritiva dos Comportamentos de liderança de acordo com os diferentes fatores*

<b>Comportamento de liderança</b>	<b>Sexo</b>	<b>Percepção de representatividade</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Transformacional</b>	Feminino	Não representativo	4.65	0.36
		Representativo	4.51	0.38
		Total	4.55	0.38
	Masculino	Não representativo	4.63	0.40
		Representativo	4.45	0.46
		Total	4.47	0.45
<b>Feedback Positivo</b>	Feminino	Não representativo	4.83	0.37
		Representativo	4.68	0.46
		Total	4.72	0.44
	Masculino	Não representativo	4.81	0.36
		Representativo	4.58	0.54
		Total	4.61	0.52
<b>Feedback Negativo</b>	Feminino	Não representativo	3.08	0.89
		Representativo	3.13	0.82
		Total	3.11	0.84
	Masculino	Não representativo	2.88	0.96
		Representativo	2.76	0.91
		Total	2.77	0.92
<b>Gestão Ativa</b>	Feminino	Não representativo	3.52	0.89
		Representativo	3.44	0.86
		Total	3.46	0.86
	Masculino	Não representativo	3.35	1.09
		Representativo	3.40	0.91
		Total	3.39	0.93
<b>Gestão Passiva</b>	Feminino	Não representativo	4.35	0.60
		Representativo	4.25	0.63
		Total	4.28	0.62
	Masculino	Não representativo	4.21	0.61
		Representativo	4.12	0.64
		Total	4.13	0.63

A mesma análise foi repetida, mas com a variável “Representatividade Real” calculada a partir dos dados estatísticos do IPDJ. Os resultados mostraram que não existem diferenças na percepção dos treinadores sobre os seus comportamentos de liderança de acordo com o sexo e a representatividade real (cf. Tabela 7 e anexo A).

**Tabela 7.**

*Resultados da MANOVA, com Sexo, Representatividade real enquanto variáveis independentes e Comportamentos de liderança como variável dependente*

		<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta p^2$
<b>Sexo</b>	Transformacional	0.67	.418	.02
	<i>Feedback</i> Positivo	0.33	.571	.01
	<i>Feedback</i> Negativo	0.23	.632	.01
	Gestão Ativa	1.31	.259	.03
	Gestão Passiva	2.16	.149	.05
<b>Representatividade real</b>	Transformacional	1.65	.206	.04
	<i>Feedback</i> Positivo	0.12	.735	.00
	<i>Feedback</i> Negativo	0.40	.804	.01
	Gestão Ativa	0.92	.397	.02
	Gestão Passiva	0.76	.103	.00
<b>Sexo x Representatividade real</b>	Transformacional	0.15	.703	.00
	<i>Feedback</i> Positivo	0.22	.641	.01
	<i>Feedback</i> Negativo	0.40	.444	.01
	Gestão Ativa	0.92	.345	.02
	Gestão Passiva	0.76	.612	.00

Relativamente à variável **percepção de desempenho**, os resultados das duas ANOVAs Fatoriais sugerem que não existem diferenças na percepção de desempenho dos treinadores de acordo com o sexo e representatividade (tanto quando se utiliza a percepção de representatividade, como os dados reais do IPDJ; cf. Tabela 8 e anexo B e C), pelo que H2 não foi suportada para esta variável.

**Tabela 8.**

Resultados das duas ANOVAs Fatoriais: (1) *Sexo x Percepção de Representatividade como variáveis independentes* e (2) *Sexo x Representatividade real como variáveis independentes, relativamente à variável dependente de Percepção de Desempenho*

ANOVA Fatorial 1	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta p^2$
Sexo	3.11	.079	.01
Percepção de Representatividade	1.72	.191	.00
Sexo x Percepção de Representatividade	0.00	.98	.00
ANOVA Fatorial 2	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta p^2$
Sexo	1.91	.169	.00
Representatividade real	0.15	.701	.00
Sexo x Representatividade real	0.15	.70	.00

### Discussão

O objetivo central deste estudo foi testar a relação entre sexo e representatividade do contexto na percepção dos comportamentos de liderança e desempenho, concluindo-se, em síntese, que (1) as treinadoras do sexo feminino percebem utilizar mais *feedback* negativo do que os treinadores do sexo masculino; e (2) os treinadores que se encontram em contextos não representativos do seu sexo utilizam mais comportamentos transformacionais e *feedback* negativo, comparativamente com os treinadores que percebem estar num contexto representativo do seu sexo.

No que diz respeito à primeira hipótese, esperava-se que quanto mais um treinador percecionasse a utilização de comportamentos de liderança mais transformacionais, de *feedback* positivo e de gestão ativa, maior seria a sua percepção de desempenho. Os resultados mostraram que apenas os comportamentos transformacionais predizem percepção de desempenho. O Modelo da Eficácia da Liderança postula a existência de um perfil ótimo que é constituído pela conjugação de ações, que estão tipicamente representadas nos três estilos de liderança: comportamentos mais democráticos típicos do estilo de liderança transformacional, auxiliado pelos *feedbacks* positivos do estilo de liderança transacional e com a gestão ativa e envolvente típico da liderança de tomada de decisão (Gomes, 2014, 2020). No entanto, os resultados obtidos revelam que apenas os comportamentos transformacionais são preditores da percepção de desempenho, o que leva a refletir sobre o efeito dos comportamentos transformacionais na

gestão e liderança de um grupo/equipa. Um líder que se autoavalia como utilizador ativo de comportamentos de visão positiva, inspiração, instrução, individualização e apoio tende a ter uma melhor perceção do seu desempenho – ou seja, um líder mais voltado para comportamentos tipicamente transformacionais, que valoriza o lado educativo e formativo do seu papel enquanto modelo acredita mais na sua capacidade de alcançar melhores resultados, do que um líder que dá primazia à punição e chamadas corretivas (Asgar & Oino, 2018; Cancelino et al., 2020; Gomes, 2020; Kovjanic et al., 2013). Esta perceção também poderá ser muito influenciada pelos resultados que tem obtido, ou seja, se um líder transformacional perceciona um melhor desempenho é porque o seu trabalho/ experiência ao longo dos anos tem levado a que estes concluam que uma postura de maior proximidade e afetividade tem levado a resultados mais satisfatórios nas provas e campeonatos (Gandolfi & Stone, 2018).

A hipótese 2 postulava que a liderança e desempenho de um treinador se percecionava de forma inferior quando este se encontrava num contexto pouco representativo do seu sexo, em comparação aos treinadores que se encontram em contextos representativos do seu sexo. Nesta hipótese houve um maior foco no contexto representativo ou não representativo do sexo (tanto na variável perceção de representatividade (medida subjetiva) como na variável real do contexto a (dados estatísticos do IPDJ – medida objetiva), tentando apurar se este fator influencia ou não a autoavaliação dos treinadores relativamente à sua liderança e desempenho. O que foi possível concluir é que de facto o contexto tem um efeito sobre as perceções de liderança, no entanto o mesmo não acontece com o desempenho. Através da análise da variável “perceção de representatividade”, é possível aferir que os treinadores (independente do seu sexo) que percecionam os contextos como não sendo representativos do seu sexo tendem a apresentar comportamentos mais transformacionais e *feedback* positivo. Estes resultados, validam que das duas teorias anteriormente apresentadas a que está em maior concordância com a realidade é a defendida por Goc̙owska e colaboradores (2013) que postulava que quando uma pessoa está perante um contexto onde é considerada uma minoria se sente mais motivada em criar uma rutura nas ideias pré-definidas e alcançar melhores resultados. Ou seja, os líderes que percecionam os seus contextos como não representativos utilizam comportamentos mais carismáticos e *feedback* positivo de modo a conseguirem contestar os estereótipos associados à sua atuação e a desafiar as expectativas estereotipadas de sexo (as narrativas de contra-estereótipos anteriormente explicadas) (Leicht et al., 2014, 2017). Ao fomentar este tipo de comportamentos de maior afetividade, atenção, cuidado procuram estabelecer uma ligação mais próxima do grupo e deste modo reduzem o viés inconsciente associado ao seu sexo, superando

assim estereótipos e preconceitos enraizados na cultura e provocando mudanças (Finnegan et al., 2015).

No entanto, é factual que as treinadoras continuam a ser uma população minoritária no desporto e, apesar dos dados obtidos não terem sido significativos especificamente para o sexo feminino, um indicador dessa desigualdade é estas usarem mais *feedback* negativo do que os homens, o que nos leva a concluir que a utilização deste *feedback* negativo pode dever-se à dificuldade que tem em manter a autoridade junto da sua equipa por meios mais afetivos (Dempsey & Jennings, 2014). As treinadoras continuam a ter de lutar contra os estereótipos sentidos relativamente a sua capacidade de liderar uma equipa, e este sentimento de desvalorização parece ser também sentido pela própria equipa que não ouve ou respeita da mesma forma um treinador do sexo masculino e uma treinadora do sexo feminino, obrigando a que esta utilize comportamentos de maior autoridade e punição de modo a reter a atenção do seu grupo (Dempsey & Jennings, 2014; Larsson et al., 2022).

É também importante salientar e enquadrar que estes resultados acontecem quando a variável é medida em termos de perceção, e não quando se avalia o “efetivo” grau de representatividade (representatividade real). Quando considerada a representatividade real do contexto, estes não apresentam qualquer diferenças ao nível dos comportamentos e desempenho, no entanto, quando envolvidas as pessoas, a forma como se sentem mais ou menos representadas no seu contexto acaba por influenciar de forma positiva a perceção sobre a sua liderança e desempenho enquanto líderes. Este resultado por si só leva a refletir que as próprias perceções são díspares dos valores reais.

Mesmo assim, é possível identificar algumas limitações no estudo, nomeadamente na forma como foi apresentada a pergunta que avaliava a perceção de representatividade que pode ter levado a interpretações distintas por parte dos participantes. Olhando para os dados obtidos é possível constatar que houve treinadoras do sexo feminino de futebol que consideraram que o futebol é um contexto muito representativo do seu sexo e, observando os dados estatísticos do IPDJ é possível comprovar que essa afirmação não é reflexo da realidade. Por outro lado, um exemplo também muito claro é o do voleibol, o contexto até pode ser mais representativo do sexo feminino em termos de atletas (55%), mas ainda assim os treinadores dessas modalidades continuam a ser sobretudo homens (1037 homens; 507 mulheres) (INE, 2022). Isto é, mesmo sendo um contexto onde predomina o sexo feminino em termos de atletas, as posições de liderança são homens e, uma treinadora pode sentir-se representada quando considera apenas o clube e/ou equipa em que se insere, no entanto, quando se considera todo o meio em volta, esta representatividade deixa, na sua maioria, de existir. Estas reflexões levam

a apontar uma limitação ao estudo que é relativamente à pergunta usada para avaliar a perceção de representatividade. Apesar da representatividade ter sido medida de duas formas distintas para garantir maior validade ao estudo, seria interessante tentar complementar a investigação quantitativa com a metodologia qualitativa de modo a explorar mais este conceito e reduzir a sua ambiguidade. Através da entrevista típica de uma investigação qualitativa tornar-se-ia mais acessível abordar a questão da perceção da representatividade e, desta forma, garantir que os critérios que são utilizados para definir o contexto são semelhantes para todos os participantes, não permitindo que quando respondem à pergunta se baseiem em cenários diferentes (e.g. considerar os atletas, ou treinadores, ou colegas, ou modalidade). A representatividade é um conceito difícil de materializar numa pergunta fechada e por isso, complementar esta metodologia com a qualitativa poderia proporcionar uma maior riqueza dos dados.

Em suma, os resultados deste estudo apontam para a importância dos comportamentos transformacionais na liderança de uma equipa. Sendo transversal que até num contexto onde se percebe não ser representativo do próprio sexo, estes treinadores optam por adotar estes comportamentos, aliados ao *feedback* positivo de modo a motivar e ganhar desta forma a confiança e respeito dos próprios atletas (Gocȳowska, et al., 2013; Gocȳowska & Crisp, 2013; Leicht et al., 2014, 2017). No entanto, o sexo feminino continua a ter grande dificuldade em se afirmar no meio desportivo, embora nos últimos anos estejam cada vez mais presentes nas diversas modalidades desportivas tanto nos quadros técnicos como enquanto atletas, ainda há uma descrença geral das suas (principalmente dos outros) capacidades de atuação no meio desportivo (Wased & LaVoi, 2019). Estas reflexões levam a concluir que o desporto em Portugal continua a ser um contexto dominado pelo sexo masculino em todas as suas valências (e.g. atletas e treinadores) e essas barreiras são moldadas por um contexto sociocultural que associa desporto e liderança a noções tradicionais de masculinidade, valorizando o desporto masculino em detrimento do feminino e privilegiando o comportamento de treinadores masculinos (Wased & LaVoi, 2019). No futuro é também importante aprofundar e investir nos contextos representativos ou não representativos, há poucos estudos que procuram fazer esta divisão da amostra, mas ficou claro com esta investigação que há uma diferença clara entre aquilo que é estatisticamente comprovado que é representativo ou não (dados do IPDJ, medida objetiva) e aquilo que é percebido pelos membros dos próprios grupos (dados levantados pelo questionário, medida subjetiva). Nos próximos estudos, mais do que considerar os dados estatísticos é importante centrar a atenção nas perceções das pessoas e na forma como se sentem nos seus contextos, porque são estes dados que vão refletir a realidade e evolução dos próprios contextos.

### Conclusões e implicações práticas

O objetivo central deste estudo foi testar a relação entre sexo e representatividade do contexto na percepção dos comportamentos de liderança e desempenho e, através dos dados obtidos, foi possível apurar que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a percepção de desempenho e que, o contexto tem um efeito sobre as percepções de liderança. Analisando a variável “percepção de representatividade”, os treinadores que percebem o contexto como não representativo do seu sexo apresentam comportamentos mais transformacionais e *feedback* positivo. Por outro lado, analisando a variável “representatividade real” (dados estatísticos do IPDJ) esta não apresentou qualquer influência sobre o desempenho ou liderança. Isto significa que, quando considerada a representatividade real, ou seja, dados objetivos e estatísticos relativos ao contexto, estes não apresentam qualquer diferenças ao nível dos comportamentos e desempenho, no entanto, quando envolvidas as pessoas, a forma como se sentem mais ou menos representadas no seu contexto acaba por influenciar de forma positiva a percepção sobre a sua liderança enquanto líderes. Com esta variável “contextos representativos” este estudo chama a atenção para um conceito ainda pouco explorado na literatura e demonstra que há uma clara diferença naquilo que é a percepção de um treinador sobre o seu contexto e aquilo que as estatísticas dizem relativamente ao contexto e que essas diferenças moldam os seus comportamentos enquanto líder, sugerindo que quando um treinador não percebe o seu contexto como representativo de si próprio, procura atuar de forma mais positiva (mais comportamentos transformacionais e mais *feedback* positivo) de modo a convencer e influenciar o seu grupo.

Por outro lado, também foi possível aferir que as treinadoras do sexo feminino se autoavaliam como utilizando mais *feedback* negativo do que os treinadores do sexo masculino. Este resultado sugere que a utilização deste *feedback* negativo serve para mostrar autoridade e marcar uma posição enquanto líder que através de outros comportamentos pode ser menos eficaz. Esta percepção pode ser fundamentada com o facto de ainda estar intrínseco na sociedade a ideia de que as mulheres apresentam menor capacidade de liderança. É importante criar uma rutura com estas ideias socialmente estabelecidas, de modo a tornar os sexos um mero fator genético sem impacto ou influencia no percurso profissional e até mesmo pessoal.

### Referências bibliográficas

- Ahn, J., Lee, S., e Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Alter, A. L., Aronson, J., Darley, J. M., Rodriguez, C., & Ruble, D. N. (2010). Rising to the threat: Reducing stereotype threat by reframing the threat as a challenge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 166–171. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.09.014>
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463- 478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bengoechea, E. G., Strean, W. B., & Williams, D. J. (2004). Understanding and promoting fun in youth sport: Coaches' perspectives. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 9(2), 197–214. <https://doi.org/10.1080/1740898042000294994>
- Bortoli, L., Robazza, C., & Giabardo, S. (1995). Young athletes' perception of coaches' behavior. *Perceptual and Motor Skills*, 81(3), 1217–1218. <https://doi.org/10.2466/pms.1995.81.3f.1217>
- Brito, F. S., & Magalhães, M. O. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 441-448. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>
- Cancelino, A., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P., & Almeida, P. L. (2020). O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. *Revista Psicologia*, 34(1), 162-173. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1445>
- Chan, S. C.H., & Mak, W. M. (2014) Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership Organization Development Journal*, 35(8), 674–690.
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Handron, C., & Hudson, L. (2013). The stereotypical computer scientist: Gendered media representations as a barrier to inclusion for women. *Sex Roles* 69, 58–71. <https://doi.org/10.1007/s11199-013-0296-x>

- Confederação Empresarial de Portugal (2020, 11 de junho). *Desafios à conciliação trabalho-família*.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276–287. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.276>
- Dempsey, D. & Jennings, J. (2014). Gender and entrepreneurial self-efficacy: A learning perspective. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(1), 28- 49. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2013-0013>
- Finnegan, E., Oakhill, J., & Garnham, A. (2015). Counter-stereotypical pictures as a strategy for overcoming spontaneous gender stereotypes. *Frontiers in Psychology*, 6(1291). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01291>
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2017) The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18, 18-30.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2004). Role of the coach: How model youth team sport coaches frame their roles. *The Sport Psychologist*, 18(1), 21–43. <https://doi.org/10.1123/tsp.18.1.21>
- Gołowska, M. A., & Crisp, R. J. (2013). On counter-stereotypes and creative cognition: When interventions for reducing prejudice can boost divergent thinking. *Thinking skills and creativity*, 8, 72-79. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.07.001>
- Gołowska, M. A., Baas, M., Crisp, R. J., & De Dreu, C. K. (2014). Whether social schema violations help or hurt creativity depends on need for structure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(8), 959-971. <https://doi.org/10.1177/0146167214533132>
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (pp. 157-169). Nova Science.

- Gomes, A. R. (2016). Questionário de Percepção de Rendimento Desportivo (QPRD). Relatório técnico não publicado [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2018). Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança (QFAL). Relatório técnico não publicado. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., Gonçalves, A., Morais, C., Simões, C., & Resende, R. (2022). Leadership efficacy in youth football: *Athletes and coaches' perspective*. *International Sport Coaching Journal*, 9(2), 170–178. <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0128>
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento*, (pp. 119-140). Editora CRV.
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the multidimensional sport leadership scale comparison to multifactorial leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212. <https://doi.org/10.7352/IJSP.2021.52.189>
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos. Imprensa da Universidade de Coimbra. [http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_5](http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_5)
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1a ed.) Edições Sílabo.
- Gonzales, P. M., Blanton, H., & Williams, K. J. (2002). The effects of stereotype threat and double-minority status on the test performance of Latino women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 659–670. <https://doi.org/10.1177/0146167202288010>
- Graham, J. A., & Dixon, M. A. (2017). Work–family balance among coach-fathers: A qualitative examination of enrichment, conflict, and role management strategies. *Journal of Sport Management*, 31(3), 288-305. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0117>
- Grant Thornton (2022) *Women in business 2022: Opening the door to diverse talent*.

- Herbst, T. H. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Desporto em números: 2022*.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(40), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543-555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2022). *Economía de los recursos humanos en la práctica: gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar* (2a. ed.), Antoni Bosch editor.
- Leicht, C., Gocłowska, M. A., Van Breen, J. A., de Lemus, S., & Randsley de Moura, G. (2017). Counter-stereotypes and feminism promote leadership aspirations in highly identified women. *Frontiers in Psychology*, (2)8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00883>
- Leicht, C., Randsley de Moura, G., & Crisp, R. J. (2014). Contesting gender stereotypes stimulates generalized fairness in the selection of leaders. *The Leadership Quarterly*, 25, 1025–1039. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2014.05.001>
- Mach, M., & Lvina, E. (2017). When trust in the leader matters: The moderated-mediation model of team performance and trust. *Journal of Applied Sport Psychology*, 29(2), 134–149. <https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1196765>
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. (2021). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662-694. <https://doi.org/10.1111/apps.12342>
- McKinsey & Company (2023, 17 de Março). *Women matter Spain 2023: Women are still far from top corporate leadership positions*.
- Mendes, W. B., Blascovich, J., Hunter, S. B., Lickel, B., & Jost, J. T. (2007). Threatened by the unexpected: Physiological responses during social interactions with expectancy-

- violating partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 698-716.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.698>
- Nöltner, M., Kroenung, J., & Kuhlmann, B. G. (2019). Disarming prejudice: How ease of use mitigates the detrimental effect of it-based stereotype threat on the it task performance of older adults. *Fortieth International Conference on Information Systems, Munich*, 347, 1– 17.
- Pennington, C. R., Heim, D., Levy, A. R., & Larkin, D. T. (2016). Twenty years of stereotype threat research: A review of psychological mediators. *Plos One* 11(1), 1-27.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0146487>
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49(2), 327–340.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.01.003>
- Sá, T. (2010). Precariedade e trabalho precário: Consequências sociais da precarização laboral. *Configurações. Revista Ciências Sociais*, 7, 91-105.  
<https://doi.org/10.4000/configuracoes.203>
- Santos, A. S., Costa, V. F., Tomazzoni, G. C., & Balsan, L. G. (2021). Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: Uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista de Ciências da Administração*, 23(60), 26-40.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e62725>
- Schmader, T., & Johns, M. (2003). Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 440–452.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.440>
- Shafique, I., N Kalyar, M., e Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.  
<https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 4–28. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>

- Syrmpas, I., & Bekiari, A. (2018). Differences between leadership style and verbal aggressiveness profile of coaches and the satisfaction and goal orientation of young athletes. *Journal of Physical Education and Sport*, 8(2). <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s2149>
- Wasend, M., & LaVoi, N. M. (2019). Are women coached by women more likely to become sport coaches? Head coach gender and female collegiate athletes' entry into the coaching profession. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27(2), 85-93. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2018-0043>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>

## **Anexos**

**Anexo A**

*Estatística descritiva dos Comportamentos de liderança de acordo com os diferentes fatores*

<b>Comportamento de liderança</b>	<b>Sexo</b>	<b>Representatividade Real</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Transformacional</b>	Feminino	Não representativo	4.65	0.36
		Representativo	4.51	0.38
		Total	4.66	0.37
	Masculino	Não representativo	4.55	0.44
		Representativo	4.74	0.26
		Total	4.61	0.40
<b>Feedback Positivo</b>	Feminino	Não representativo	4.83	0.37
		Representativo	5.00	0.00
		Total	4.84	0.36
	Masculino	Não representativo	4.81	0.36
		Representativo	4.79	0.39
		Total	4.80	0.36
<b>Feedback Negativo</b>	Feminino	Não representativo	3.02	0.93
		Representativo	2.50	0.00
		Total	3.00	0.91
	Masculino	Não representativo	2.88	0.79
		Representativo	3.14	1,14
		Total	2.96	0.89
<b>Gestão Ativa</b>	Feminino	Não representativo	3.45	0.92
		Representativo	4.50	0.00
		Total	3.50	0.93
	Masculino	Não representativo	3.34	1,25
		Representativo	3.29	0.76
		Total	3.33	1,10
<b>Gestão Passiva</b>	Feminino	Não representativo	4.40	0.56
		Representativo	5.00	0.00
		Total	4.43	0.56
	Masculino	Não representativo	4.09	0.66
		Representativo	4.36	0.38
		Total	4.17	0.60

**Anexo B***Estatística descritiva da Percepção de Desempenho de acordo com os diferentes fatores*

	<b>Sexo</b>	<b>Representatividade Real</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Percepção de Desempenho</b>	Feminino	Não representativo	3.33	0.63
		Representativo	3.48	0.78
		Total	3.40	0.71
	Masculino	Não representativo	3.62	1,01
		Representativo	3.62	0.74
		Total	3.58	0.74

**Anexo C***Estatística descritiva da Percepção de Desempenho de acordo com os diferentes fatores*

	<b>Sexo</b>	<b>Percepção de Representatividade</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Percepção de Desempenho</b>	Feminino	Não representativo	3.56	0.71
		Representativo	3.40	0.77
		Total	3.48	0.74
	Masculino	Não representativo	3.77	0.65
		Representativo	3.61	0.72
		Total	3.63	0.71